

Горбунова В.В. Відбір кадрів в процесі формування політичних команд  
// Сучасна українська політика: політики і політологи про неї. – К.:  
Український центр політичного менеджменту, 2008. спецвипуск:  
Політичний менеджмент. – С. 210-215.

---

## **ВІДБІР КАДРІВ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ КОМАНД**

*Одна з запорук ефективної діяльності політичної сили – адекватний відбір кадрів на етапі формування команди. Наша робота присвячена розробці однієї з моделей такого відбору, орієнтованої не лише на визначення профпридатності, а й на аналіз тих параметрів майбутньої успішної діяльності, що лежать в основі організаційної культури.*

### **Постановка проблеми**

Традиційним для української політичної психології є аналіз проблем становлення та розвитку політичної свідомості, соціальної перцепції та формування громадської думки, лідерства та іміджу. Малодослідженими залишаються питання формування дієвих політичних команд, зокрема психологічних аспектів відбору кадрів.

Завдання психологів – підібрати не лише кваліфікованих політиків, менеджерів, піарщиків а таких, які могли б ефективно і тривалий час працювати в певному колективі, відповідати за певну ділянку, під керівництвом певної особи. Така багаторівнева психологічна сумісність є підставою для прогнозу щодо стійкості та тривалості політичного проекту.

Формування політичної команди попри свою специфіку має багато спільного із творенням виробничого колективу. Так, якщо фахівець, навіть високої кваліфікації, потрапляє в несприятливі для особистісного та професійного росту умови; не може віднайти спільної мови з керівником, колективом; пристосуватися до організаційних вимог та цінностей, – втрачається мотивація діяльності, різко падає працездатність. За такого сценарію, аби зберегти самооцінку та відчуття психологічного добробуту, як правило, людина шукає іншу роботу; знайшовши яку, – знову переживає усі труднощі адаптаційного процесу.

**Мета нашого дослідження** полягає в розробці пропозицій щодо якісно нової моделі відбору кадрів політичної команди, покликаної

оптимізувати процеси адаптації до організаційних цінностей та зменшити ризик психологічної несумісності із керівництвом.

C. 210

### **Моделі та підходи у царині професійного відбору**

Класична схема професійного відбору передбачає поетапну селекцію кандидатів на вакантні посади. Від аналізу резюме, через вивчення професійної придатності, діагностику особистісних якостей, співбесіди з керівництвом, до проходження випробувального терміну. Здавалась би відпрацьована роками процедура має діяти безвідмовно, однак, навіть великі компанії із потужними службами персоналу скаржаться на втрату кваліфікованих кадрів, зниження мотивації діяльності, конфлікти у підрозділах. Перелічені негаразди пов'язані із рядом факторів, серед яких і хиби профвідбору, зокрема неправильне окреслення його предмету та цілей.

Визначення предмета та цільового поля – базові методологічні вимоги до будь-якого дослідження. Наукова організація відбору персоналу також вимагає формулювання мети, з якою відбувається пошук нових кадрів та встановлення характеристик, які є визначальними для їх професійної успішності. Наприклад, техніка профвідбору секретаря для лідера політичної партії істотно різнитиметься за умов необхідності виконання ним лише імідж- (“обличчя кампанії”) або й референт-функцій (помічник, консультант). Так, М.О. Амінов, посилаючись на дані американських дослідників, вказує, що “... більше 60% невдач в ході професійного відбору пояснюється неправильним визначенням або виміром цільових ознак” [1, с. 88].

З розвитком психології погляди на предмет професійного відбору поступово ускладнювались. Розширився обсяг поняття “професійна придатність”, поряд із фізіологічною та розумовою відповідністю вимогам професії до його складу стали включати особистісну відповідність, враховувати потенції професійного розвитку. У роботі “Відбір персоналу” І. Робертсон і М. Сміт відслідковують генезу базових критеріїв професійного відбору [10]. Автори зауважують, що приблизно до 50-х років XX сторіччя

дослідники орієнтувалися переважно на один єдиний параметр – можливість ефективного виконання певного виду діяльності; у 80-ті до аналізу почали включатися прогностичні показники, зокрема на основі вивчення характерологічних якостей та експертної оцінки. Поступово у професійному відборі виокремилися два принципово різних підходи, які Дж. Сенберг визначає як орієнтований на завдання та орієнтований на працівника; А. Анастасі та С. Урбіна як оцінка виконання роботи та аналіз змісту роботи, А. Чучалов та Л. Верещагіна як синтетичний і аналітичний [2; 5; 7; 11].

В межах підходу, орієнтованого на завдання, здійснюється пошук таких кандидатів, які демонструють високу продуктивність праці та здатні виконати конкретні виробничі завдання. Відповідність вимогам діяльності визначається на основі безпосередньої оцінки якості роботи, зокрема виконання реальних або змодельованих виробничих завдань.

#### С. 211

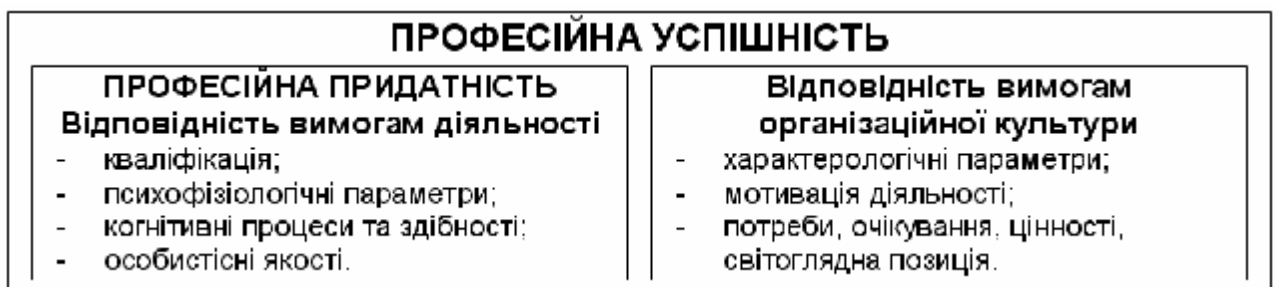
Попри очевидну близькість до реалій діяльності згадані процедури мають ряд ризиків. На думку А. Анастасі та С. Урбіни навіть під час проходження випробувального терміну, людина поводиться неприродно, усвідомлюючи ситуацію експертизи [2]. На інші проблеми такого синтетичного аналізу вказує А. Чучалов: “По-перше, людина, яка має досвід... буде мати перевагу над іншими людьми... По-друге такі тести не вирішують проблему вправління професійно важливих якостей... В змодельованих ознаках важко знайти психофізіологічну основу” [7; с. 45].

Згадані обмеження знімає інший, аналітичний підхід, що полягає у вивченні професійно важливих якостей, встановлених у ході аналізу змісту роботи. В результаті вибудовується система вимог професійної придатності – професіограма, яка і стає основою відбору тестів для професійної діагностики. Серед переваг підходу Л. Верещагіна виділяє системність аналізу, можливість психологічного прогнозу та керування розвитком персоналу [5]. Тут, з метою профвідбору використовується увесь спектр психодіагностичного інструментарію: інтерв'ю, анкетування, біографічний

аналіз, тести інтелекту та здібностей, особистісні опитувальники тощо.

Сучасні моделі профвідбору, як правило, поєднують згадані підходи, орієнтуючись на продуктивність праці, але враховуючи при цьому і особистісні характеристики як гарантії ефективної адаптації, саморозвитку, відданості організації тощо. В межах однієї з моделей “Теорії пристосування до роботи” (Р. Девіс, Л. Лофтус) взагалі йдеться про необхідність зіставлення потреб, цінностей та очікувань людини із тим, що їй може запропонувати організація і робота в ній [9]. У випадку невідповідності організаційним вимогам, – навіть високопродуктивний працівник не зможе реалізуватися, оскільки відчуватиме психологічний дискомфорт, мотиваційну депривацію та ціннісний дисонанс.

Для глибшого розуміння предметного поля профвідбору варто розвести поняття “*професійна придатність*” та “*професійна успішність*” (мал. 1.).



*Мал. 1. Структура професійної успішності*

С. 212

Поняття професійної придатності охоплює те коло характеристик, які є необхідними для виконання людиною певної діяльності. Йдеться, насамперед, про кваліфікацію, здібності, пізнавальні та психофізіологічні характеристики. Наприклад, PR-менеджер, що працює над іміджем партії має володіти PR-технологіями, мати розвинені когнітивні здібності, значний обсяг пам’яті, бути комунікабельним, демонструвати швидкі реакції. Відповідність згаданим вимогам свідчить про його профпридатність, однак не є запорукою професійної успішності, яка включає також і параметри особистісної відповідності вимогам організації. Ефективна політична партія, на думку С. Шубіна, має мати спільні ціннісні підвалини: “Ефективне

політичне керівництво припускає, що всі члени політичної організації розділяють її політичні цілі, політичні цінності і політичну культуру” [8, с. 209-210]. Так, наш PR-менеджер досягне успіху лише в тому випадку, якщо політична організація задовольнятиме його потреби, а він сам сповідуватиме її філософію, наприклад “мета виправдовує засоби” або “найголовніша цінність – громадянські свободи”.

Отже, *предмет профвідбору* – ніщо інше як увесь комплекс параметрів професійної успішності особистості, *мета* – відповідність вимог діяльності та організаційних вимог і кваліфікації, здібностей, потреб, цінностей та очікувань майбутніх членів політичної команди.

### **Ціннісно-зорієнтована модель професійного відбору**

Відповідність працівників вимогам діяльності та організаційної культури – гарантія професійної успішності та особистісного розвитку. Якщо досвід аналізу вимог діяльності, в тому числі професіографія, має відпрацьовані дієві процедури, то вивчення організаційної культури – знаходиться на початковому етапі свого становлення.

Аналіз визначень поняття “організаційна культура” привів Л. Джуел до висновку про її ціннісну природу: “... її основою є цінності та переконання, які розділяються більшістю працівників і формують конкретні моделі поведінки” [3, с. 555]. Отже, вивчення організаційної культури має бути спрямоване на реконструкцію цінностей, що її утворюють.

На необхідності аналізу ціннісних підвалин політичних проектів наголошує О. Музика. Автор із прикрістю зауважує, що не так багато партій мають в своїй основі конструктивні загально-державницькі цінності, зустрічається і політичний догматизм і політичний конформізм [4].

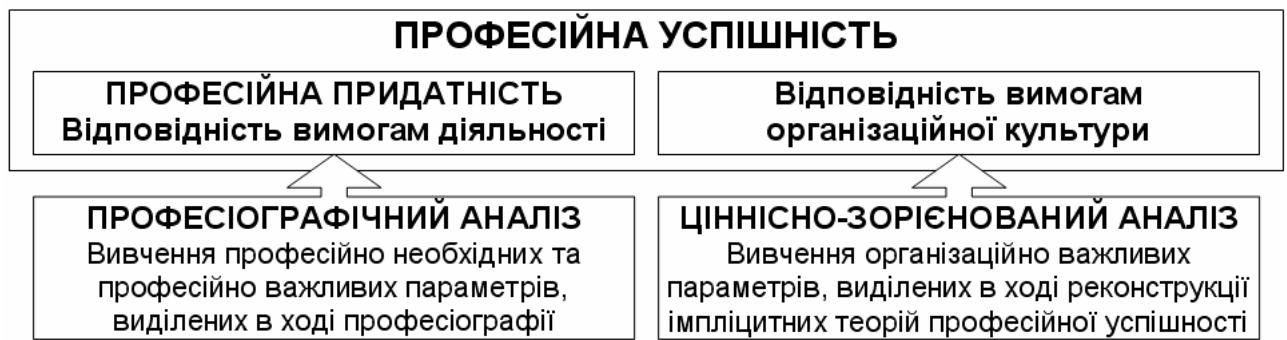
Залишається відкритим питання про носіїв та виразників цінностей, іншими словами, що і кого саме ми маємо досліджувати, щоб зрозуміти організаційну культуру. Найпоширенішим є аналіз так званих “артефактів”, зовнішніх, фізичних проявів культури (традицій, фірмових знаків, правил поведінки тощо). Однак ця атрибутика, відповідно до концепції Е. Шейна є

лише проекцією базових переконань щодо сутності реальності, природи та активності людини, стосунків між людьми, а також ставлення до самої організації [12]. На думку автора, аналіз цих переконань є обов'язковою і необхідною умовою для розуміння глибинної основи організаційної культури. Міркуючи далі, зауважимо, що носіями цих ціннісних переконань є ніхто інший як керівництво організації, ті особи, що її створюють та розвивають, задають принципи командотворення.

В ситуації профвідбору, з метою виокремлення організаційних вимог до членів політичної команди, видається логічним зосередити аналіз на реконструкції ціннісної сфери політичних лідерів, точніше, *імпліцитних теорій професійної успішності* – тієї системи параметрів, що лежить в основі їх уявлень про професійну успішність послідовників.

Поняття “імпліцитні теорії” використовується для позначення своєрідних систем світорозуміння людини, які лежать в основі сприймання дійсності, себе, інших, інтерпретації подій, прийняття рішень, регуляції поведінки. Визначаючи імпліцитні теорії, С. Васьковська наголошує на наявності як свідомих, так і неусвідомлюваних компонентів у їх структурі [6]. Отже, вивчаючи імпліцитні теорії професійної успішності підлеглих у свідомості політичних лідерів ми отримаємо систему організаційних цінностей. Причому знатимемо не лише постульовані вимоги, а й ті, що усвідомлюється частково, або й взагалі не рефлексуються.

Авторська *ціннісно-зорієнтована модель професійного відбору* передбачає два основних напрямки аналізу професійної успішності: *професіографічний* та власне *ціннісно-зорієнтований*. (мал. 2.).



*Мал. 2. Напрямки аналізу професійної успішності в межах ціннісно-зорієнтованої моделі відбору персоналу*

Професіографічний аналіз полягає у вивченні параметрів професійної придатності; ціннісно-зорієнтований – у діагностиці особистісних якостей, необхідних для ефективної адаптації до організаційних вимог.

С. 214

### **Підсумок**

Одне з завдань політичного лідера – створити дієву ефективну команду. Виконати його можна в різний спосіб: деструктивний спосіб “викачки ресурсів”, коли нові працівники позбавлені значимих стосунків та можливостей розвитку, швидко вичерпують потенціал і вимушені звільнятися та конструктивний, що бере свій початок від адекватного прогнозу професійної успішності в ході профвідбору.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Аминов Н. А. Модели управления образованием и стили преподавания // *Вопросы психологи*, 1994. – № 2. – С. 88-99.
2. Анастаси А., Урбина С. *Психологическое тестирование*. – СПб.: Питер, 2003. – 688 с.
3. Джуэлл Л. *Индустриально-организационная психология*. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
4. Музика О.Л. Ціннісні засади політичної свідомості /Збірник наукових праць “Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина української держави, 2001. – с. 256-257.
5. *Организационная психология* / под ред. Г.В. Сухолольского. – Харьков: изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 256 с.
6. *Психология личности: Словарь-справочник*. / Под ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. – К.: Рута, 2001. – 320 с.

7. Чучалов А.В., Бабокин И.А. и др. Профессиональный отбор рабочих угольных шахт. - М.: Недра, 1979. - 278 с.
8. Шубін С. Політичний менеджмент: холістичний підхід як інтеграція крос-дисциплінарний знань з управління політичними процесами // Сучасна українська політика: політики і політологи про неї. – Київ; Миколаїв, 2008. – Вип. 14. – С. 208-216
9. Lofquist, L.N., Dawis, R.V. (1991) *Essentials of person-environment correspondence counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press
10. Robertson, I.T., Smith, M. (2001) *Personnel selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441–472.
11. Sandberg, J. (2000). *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*, 43, 9–25.
12. Schein, E.N. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 109-119.